



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

MADE IN IPANEMA: A CRIAÇÃO DE UMA NOVA MARCA
ATRAVÉS DO BUSINESS MODEL CANVAS

Rayanne Barros Rahy

Rio de Janeiro/RJ
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

MADE IN IPANEMA: A CRIAÇÃO DE UMA NOVA MARCA
ATRAVÉS DO BUSINESS MODEL CANVAS

Rayanne Barros Rahy

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky


Rio de Janeiro/RJ
2014

**MADE IN IPANEMA: A CRIAÇÃO DE UMA NOVA MARCA
ATRAVÉS DO BUSINESS MODEL CANVAS**


Rayanne Barros Rahy

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por


Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky, ECO/UFRJ – orientador


Prof. Luciano Saramago, D. Sc. Computação de Alto Desempenho, COPPE/UFRJ


Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti, ECO/UFRJ

Aprovada em: 30 de maio de 2014

Grau: 10.

Rio de Janeiro/RJ
2014

R148

Rahy, Rayanne Barros

A criação de uma marca através do Business Model Canvas /
Rayanne Barros Rahy. 2014.
48 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Marca de produtos - Administração. 2. Empreendedorismo. 3.
Moda. 4. Ciclismo. I. Refkalefsky, Eduardo. II. Universidade Federal
do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.827

(Dedicatória)

Dedico este trabalho à minha mãe, amiga e agora sócia, Eliane Rahy, por ter me encorajado a correr atrás dos meus sonhos e dos meus objetivos, tendo sempre cautela, porém deixando o medo de lado.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à minha mãe, à educação que ela me deu e por tudo o que ela passou para que hoje eu estivesse me formando, novamente, em uma universidade federal. Agradeço ao meu orientador, Prof. Eduardo Refkalefsky, por me apresentar o *Business Model Canvas* que se tornou a principal ferramenta para a viabilização deste projeto que estava na gaveta já há mais de um ano. Agradeço especialmente à ECO-UFRJ por me acolher durante todos esses anos e por me dar a oportunidade de mais essa graduação. Agradeço aos meus amigos e aos meus irmãos que me incentivaram e me deram apoio para o lançamento do meu projeto, aos mais de quatrocentos que já curtiram a página do *Made In Ipanema* no Facebook. Quem tem família, amigos e professores como os que eu tenho, tem tudo. Muito obrigada!

RAHY, Rayanne Barros. **Made In Ipanema: A Criação de uma Nova Marca Através do Business Model Canvas**. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 48f.

RESUMO

A criação e o lançamento de uma nova marca no mercado requer uma boa idéia mas também coragem, dedicação e planejamento. Este trabalho apresenta o passo-a-passo da criação de uma marca e a utilização do *Business Model Canvas* como método de desenvolvimento de um Modelo de Negócio. Através deste projeto é possível aprofundar-se um pouco mais sobre esta nova forma de análise do empreendimento antes de lançá-lo ao mercado, encorajando aqueles que sempre tiveram uma ótima idéia no papel mas não sabem como colocá-la em prática. A marca criada através deste modelo de negócio, chama-se *Made In Ipanema*. Uma marca genuinamente carioca, surgida no coração de Ipanema, tem como proposta lançar-se no mercado brasileiro valorizando o estilo de vida daqueles que gostam de andar de bicicleta, que sabem da importância que tem para o meio ambiente se todos a utilizassem como principal meio de transporte, fornecendo inspirações e bons produtos para estes ciclistas e adeptos desta atividade. Assim, transformando as suas bicicletas em objetos mais bonitos, mais coloridos e criando-se uma forte corrente que envolve moda, consciência ambiental, saúde e estilo, a *Made In Ipanema* pretende incentivar quem ainda não tem bicicleta a adotar esse novo estilo de vida e fazer um bem não só a si mesmo como ao planeta.

Palavras-chaves: Business Model Canvas; Modelo de Negócio; Empreendedorismo; Marca; Ipanema; Moda; Estilo de Vida; Rio de Janeiro; Ciclismo.

ABSTRACT

The creation and launch of a new brand requires a good idea but also courage, dedication and planning. This article presents a step- by-step creation of a brand using the *Business Model Canvas* as a method of developing a Business Model . Through this project it is possible to delve a bit more about this new form of analysis of the project before launching it to the market, encouraging those who have always a great idea on paper but do not know how to put it into practice. The brand created through this business model is called *Made In Ipanema*. A genuinely brand of Rio de Janeiro, which was created in Ipanema, is proposed to launch in the Brazilian market valuing the lifestyle of those who like to ride bikes and know the importance of the environment if everyone would use as a primary means transport, providing inspiration and good products for these cyclists and anyone who enjoys this activity . Then, turning their bikes more beautiful, most colorful and creating a strong environment that includes fashion, environmental awareness, health and style, *Made In Ipanema* aims to encourage those who do not have a bike to adopt this new lifestyle and make a good choice not only to himself but to the planet.

Palavras-chaves: Business Model Canvas; Business Model; Entrepreneurship; Branding; Ipanema; Fashion; Lifestyle; Rio de Janeiro; Cycling.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 O Quadro do Modelo de Negócios.....	17
FIGURA 2 Questões analisadas no <i>Business Model Canvas</i>	21
FIGURA 3 Mosaico de Produtos e Tendências Encontrados.....	26
FIGURA 4 Logotipos Criados para o <i>Made In Ipanema</i>	30
FIGURA 5 Layout da Página no Facebook e Quantidade de Likes.....	32
FIGURA 6 Dados de Visualização e Acesso à Página.....	32
FIGURA 7 Primeiro Post da Página.....	33
FIGURA 8 Segundo Post da Página.....	33
FIGURA 9 <i>Made In Ipanema</i> no Instagram em 09 de Maio de 2014.....	34
FIGURA 10 Parceiros da <i>Made In Ipanema</i> no Instagram.....	36
FIGURA 11 Página Inicial.....	37
FIGURA 12 Sobre.....	38
FIGURA 13 Loja.....	38
FIGURA 14 Contato.....	39
FIGURA 15 Carrinho.....	39
FIGURA 16 Estrutura de Custos <i>Made In Ipanema</i>	42
FIGURA 17 Quadro Final BMC <i>Made In Ipanema</i>	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Comparação entre Vendas de Bicicletas e Carros na Europa.....	24
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Geração Y e Empreendedorismo.....	14
2.2 As Mídias Digitais e a Relevância no Cotidiano da Sociedade Contemporânea...	15
2.3 O Método <i>Business Model Canvas</i> no Desenvolvimento do Modelo de Negócio	16
3. A IDÉIA DE <i>MADE IN IPANEMA</i>.....	22
3.1 Cultura e Estilo do Bairro de Ipanema.....	22
3.2 Sustentabilidade.....	22
3.3 Inspiração para o Empreendimento.....	23
3.4 Visão, Missão e Valores.....	27
4. APLICANDO O <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>.....	28
4.1 Segmento de Clientes.....	28
4.2 Proposta de Valor.....	29
4.3 Relacionamento com o Cliente.....	29
4.4 Canais de Distribuição.....	31
4.4.1 Facebook.....	31
4.4.2 Instagram.....	34
4.4.3 Parcerias em Redes Sociais.....	35
4.4.4 E-commerce.....	36
4.5 Atividades-Chave.....	40
4.6 Recursos Principais.....	40
4.7 Parcerias Principais.....	41
4.8 Fontes de Receita e Estrutura de Custos.....	41
5. ANÁLISE FINAL DO QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	43

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
-------------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS.....	47
-------------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Objetivo Geral

Este trabalho foi criado com o objetivo geral de empreender um negócio utilizando o trabalho de conclusão de curso em Publicidade e Propaganda para lançar uma nova marca no mercado. Uma boa apresentação baseada em um modelo formal é fundamental para a captação de novos parceiros, fornecedores, patrocinadores e investidores para o empreendimento. O método escolhido, *Business Model Canvas*, possibilita que seja feita uma boa análise do negócio em questão por tratar de ser um modelo de fácil visualização e que permite uma clara análise dos principais setores da empresa. Através dele, portanto, foi identificada a possibilidade de se utilizar as ferramentas corretas para montar um plano de negócios para que este empreendimento tenha estrutura e base suficientes para crescer e futuramente gerar lucros.

O objetivo é viabilizar a criação e o lançamento desta nova marca, a *Made In Ipanema*. A marca tem como objetivo divulgar o estilo de vida de quem anda de bicicleta, incentivando pessoas a compartilharem esta ideia passando a usar cada vez mais as bicicletas como meio de transporte e cada vez menos os carros. Ela tem como proposta abordar temas relacionados à consciência ambiental, à moda e estilo para ciclistas e simpatizantes do *lifestyle* de quem anda de bicicleta e com isso captar mais adeptos tanto dos produtos vendidos pela marca, que são objetos de decoração para bicicletas, quanto de toda a ideologia apresentada acima.

1.2 – Objetivos Específicos

O objetivo específico deste projeto é analisar as funcionalidades do *Business Model Canvas*, pesquisando a fundo sobre este novo método de desenvolvimento de modelo de negócio e aplicando-o à realidade de uma nova marca prestes a ser lançada no Rio de Janeiro. Para isso, foi necessária a análise e apresentação de cada segmento do quadro de modelo de negócios que são: Proposta de Valor; Segmento de Clientes, Relacionamento com Clientes; Canais de Distribuição; Atividades-Chave; Recursos-Chave; Parcerias Principais; Fontes de Receita e Estrutura de Custo.

O empreendimento em questão é a m,arcaAssim, o objetivo é que futuramente a marca *Made In Ipanema* seja reconhecida no Brasil inteiro e possua fonte de receita suficiente para suprir toda a estrutura de custos e gerar lucros, funcionando de forma autônoma.

1.3 – Justificativa

Ao longo dos anos estudando na Escola de Comunicação da UFRJ, é possível perceber que há um número ínfimo de matérias relacionadas ao empreendedorismo e que de fato estimulam os alunos a montarem o seu próprio negócio. Não só na ECO-UFRJ mas em várias outras universidades do Brasil, muitos dos alunos são formados e moldados seguindo o paradigma de profissional da comunicação que futuramente será empregado em uma agência ou produtora, e portanto o seu lado empreendedor e criativo permanece pouco explorado e trabalhado.

Desta forma, muitos profissionais e recém-formados têm receio e medo de errar pois empreender requer planejamento, investimento, mesmo que mínimo, de dinheiro e também de tempo. Este trabalho, portanto mostra que, se este planejamento for bem feito, utilizando-se as ferramentas adequadas, a chance de fracasso é mínima, dado que todos os riscos tornam-se calculados e o modelo de negócios pode ser modificado e readaptado a qualquer hora. Assim, a proposta deste projeto justifica-se por oferecer apoio e informações úteis a todos os profissionais, recém-formados ou não, que pretendem abrir o seu próprio negócio. Ele auxilia mostrando e explicando todas as áreas pertencentes à uma empresa, todos os caminhos de pesquisa, de criação e de ações tomadas para a viabilização de um projeto de lançamento de uma marca.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho visa analisar o surgimento de uma nova geração, com novas características e comportamentos que justificam a crescente necessidade de se empreender nos dias atuais. Esta nova conjuntura aliada ao aumento do uso da Internet, após a massificação dos *smartphones* e *tablets*, favorece o surgimento de novas formas de se montar modelos de negócios, que se mostram mais dinâmicas e totalmente visuais, como o método *Business Model Canvas* analisado neste capítulo.

2.1 – Geração Y e Empreendedorismo

Antes de se analisar o método de desenvolvimento para o modelo de negócio proposto neste trabalho, é necessário que se faça uma contextualização sobre o atual momento mercadológico brasileiro que envolve tanto as mudanças em relação às características do modo de pensar e agir da população ao longo dos anos e também sobre a evolução dos meios de comunicação através do surgimento da Internet e, portanto, da mudança da forma de interação e de relação entre os indivíduos.

A geração é um atributo demográfico a qual é utilizada para categorizar grupos de pessoas nascidas em determinadas épocas, portanto, sofrendo as mesmas interferências culturais, sociais e políticas de acordo com os anos em que nasceram e em que fase histórica se encontravam. Os comportamentos, as decisões tomadas e ações sofrem grande influência das gerações, já que as mesmas são tidas como bases de comparação social (LAWRENCE; TOLBERT, 2007). Desta forma, deve-se considerar a dificuldade de relacionamento entre duas pessoas de diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho. Esta é a causa inicial da análise da geração Y e a relação que isto tem com o crescente número de empreendedores no mercado.

Segundo Amaral (2004), o Brasil possui três principais gerações, que são: os Baby Boomers, nascidos entre 1945 e 1960; a geração X que compreende os indivíduos que nasceram entre os anos de 1961 e 1980 e, finalmente, a geração Y que classifica os que nasceram a partir de 1981, que portanto cresceram em um ambiente digital, com computadores, celulares e Internet, sendo também chamada de Geração Internet segundo Tapscott (2010).

Os jovens da Geração Y em sua maioria foram criados por pais que trabalham e que não souberam equilibrar a sua vida profissional com a pessoal, o que faz com que estes jovens

priorizem este equilíbrio ao tomarem decisões (LOMBARDIA *et al*, 2008). Eles possuem habilidades com as ferramentas da internet, de jogo e videogames, têm raciocínio rápido e respostas imediatas pois são focados em resultados já que no ambiente em que vivem as informações tornam-se ultrapassadas cada vez mais rapidamente e as mudanças são contínuas.

Os Ys, portanto, procuram no trabalho uma fonte de realização pessoal, valorizando o estilo de vida e vendo o trabalho como desafio e também diversão (VASCONCELOS, *et al* 2009). Por todas essas características tanto sociais quanto culturais, os jovens da geração atual buscam cada vez mais formas alternativas de trabalho lançando-se através do empreendedorismo. Muitos deles sofrem com as diferenças entre gerações em empresas tradicionais e decidem abrir seus próprios negócios, os quais possibilitarão o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

2.2 – As Mídias Digitais e a Relevância no Cotidiano da Sociedade Contemporânea

Com a evolução da Internet, tornou-se possível a conexão imediata entre os indivíduos através de interfaces multimídia possibilitando-os interagir em tempo real através de diversas plataformas. Novas formas de comunicação foram geradas a partir deste novo sistema bem como novos canais também foram criados para possibilitarem o trajeto da mensagem do locutor para o interlocutor. Vale ressaltar que atualmente um locutor pode se comunicar com milhares de interlocutores dependendo do grau de abrangência do canal utilizado.

Esta autonomia e liberdade de comunicação possibilitada a partir da Internet criou um ambiente favorável ao surgimento de diversas redes sociais tais como: Orkut, Twitter, Facebook, MySpace e LinkedIn, incentivando os participantes a criarem os seus perfis e manterem através da Web um círculo social e uma vida também online que é exposta através de fotos, vídeos, pensamentos compartilhados, atualizações de lugares frequentados pelo usuário e outras tantas formas de expressão dentro das redes sociais.

Abrangendo além das redes sociais, também *sites*, *blogs*, canais para veiculação de vídeos e tudo o que está dentro do meio online, as mídias digitais atualmente são imprescindíveis para a sociedade contemporânea desde o momento em que as formas de relacionamento interpessoais e de comunicação entre os indivíduos passou por profundas mudanças ao longo de todos esses anos.

2.3 – O Método *Business Model Canvas* no Desenvolvimento do Modelo de Negócio

Antes da dissertação sobre o *Business Model Canvas* é necessário que se identifique e explique o que é um modelo de negócios, de onde surgiu e qual influência ele exerce sobre as empresas e o mercado atual. O termo “Modelo de Negócios” surgiu pela primeira vez na literatura em um artigo acadêmico de 1957 e posteriormente no título e resumo de um artigo em 1960 (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Entretanto, foi um trabalho de Peter Drucker (1973) que impulsionou as discussões sobre o que seria a “teoria do negócio”, iniciando um debate teórico sobre em que pilares as organizações empresariais seriam construídas (CAMPOS, 2010).

Em meados da década de 90, com a evolução comercial da Internet e o surgimento crescente das chamadas “empresas ponto com” os novos empreendedores tentavam sintetizar a explicação sobre seus negócios afim de convencer possíveis investidores que financiariam seus projetos. Durante as reuniões e encontros, a logística de funcionamento dos empreendimentos que era cuidadosamente apresentada passou a ser chamada por empreendedores e investidores de modelo de negócio (MAGRETTA 2002; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005).

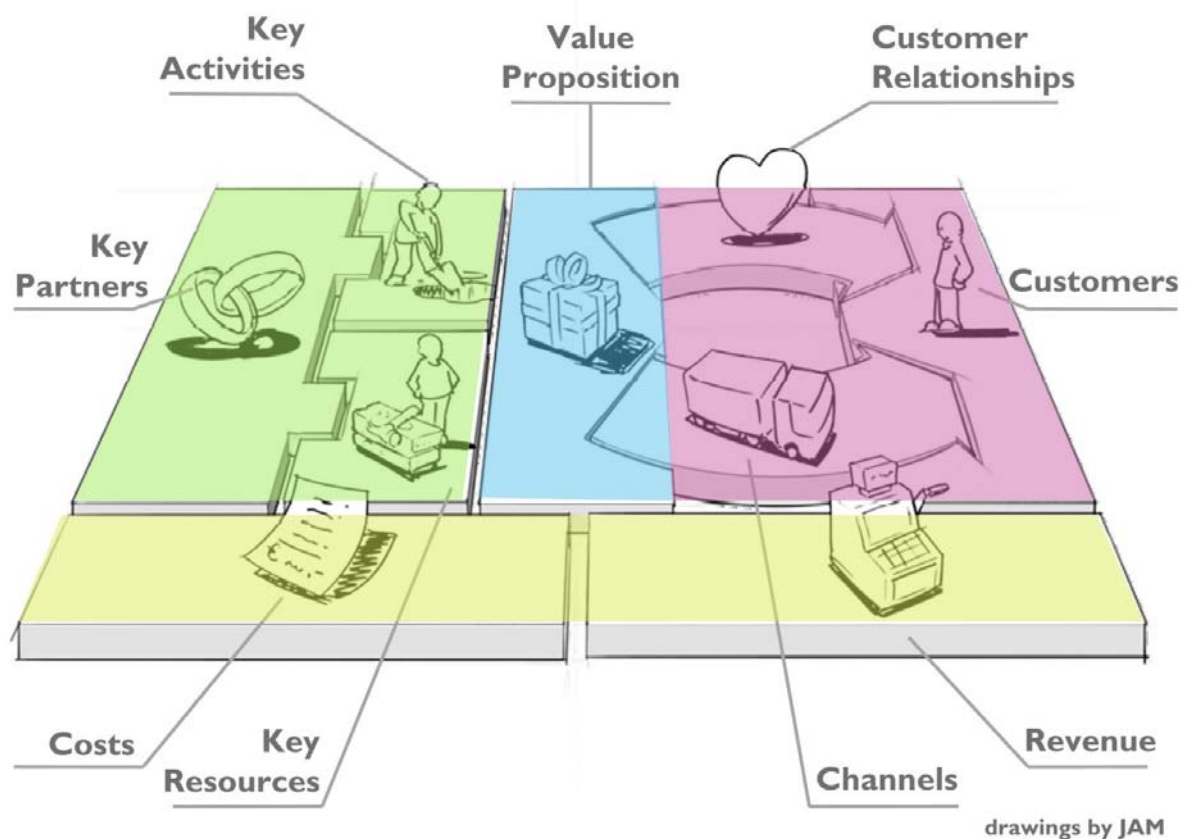
Ao longo dos anos, a expressão se tornou recorrente no vocabulário de empreendedores, investidores e até mesmo estudiosos de administração que tentavam explicar o sucesso das empresas agora em um novo ambiente ilustrado pelo avanço das novas tecnologias da informação. A partir da popularização do termo, passaram a surgir diversas discussões sobre o tema que visavam definir o que seria e o que não seria de fato o conceito de modelo de negócio (MAGRETTA, 2002). Porém ainda hoje, décadas após muitas discussões, não existe um consenso na literatura sobre o conceito de modelo de negócio. (CHESBROUGH; ROSEMBLOOM, 2002; HEDMAN; KALLING, 2003; OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005; CAMPOS, 2010).

A fim de esclarecer um pouco a definição sobre o termo, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) apresentaram uma breve discussão sobre a semântica da expressão. De acordo com os autores, a palavra “modelo” pode ser entendida como uma “representação simplificada de uma entidade ou sistema físico real”, enquanto a palavra “negócio” refere-se à “ação de adquirir e comercializar bens e serviços”. Portanto, levando-se em consideração as definições dadas pelos autores, pode-se afirmar que o modelo de negócio seria uma representação

objetiva e direta de como uma organização produz, compra e vende seus produtos e/ou serviços e como obtém recursos financeiros dessas transações.

Assim, apesar de existirem diversos modelos de negócio desenvolvidos, este trabalho optou por utilizar o *Business Model Canvas* para análise e apresentação do seu projeto. Para chegar a este modelo, Osterwalder (2004) realizou um estudo onde buscou compreender a ontologia do termo modelo de negócio e assim construiu um diagrama afim de detalhar a estrutura do conceito, o qual é composto por quatro blocos que contém nove elementos que se inter-relacionam. Os blocos deste diagrama representam o produto (proposições de valor); a interface com o consumidor (público-alvo; canais de distribuição e relacionamento com o cliente); a infraestrutura administrativa (atividades-chave, parceiros e recursos-chave) e, por último, os aspectos financeiros (estrutura de custos e recebimento de receitas).

Figura 1 : O Quadro do Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Osterwalder (2004), as proposições de valor de uma empresa dependem da coordenação de todas as suas atividades de configuração de valor juntamente de suas competências essenciais e parcerias para que, através dos relacionamentos da empresa juntamente com os canais de distribuição escolhidos o produto chegue até seu público-alvo. Todas essas relações determinam os aspectos financeiros da empresa, que são o balanço entre receitas e custos que ela possui dado a partir das atividades que acontecem nos outros três blocos do quadro.

Desta forma, Osterwalder e Pigneur (2011) resolveram criar uma estrutura que fosse bem didática e fácil para se aplicar o modelo de negócio. Assim, acreditando-se que mais importante do que os elementos presentes no quadro é a relação entre eles, foi criado um método sequencial de desenvolvimento de modelos de negócio chamado *Business Model Canvas*. Nele, as empresas analisam e montam as relações entre nove componentes que são posicionados dentro de quatro blocos conceituais como ilustrado anteriormente na Figura 1. Os componentes são expostos nesta ordem: Segmentos de Clientes; Proposta de Valor; Canais de Distribuição; Relacionamento com Clientes; Fontes de Receita; Recursos Principais; Atividades-Chave; Parcerias Principais e Estrutura de Custo.

O *Canvas* é sempre preenchido da direita para a esquerda seguindo a ordem de importância dos elementos. Para explicar melhor do que se trata cada um dos componentes citados acima, será obedecida esta ordem. Primeiramente, o Segmento de Clientes é o que define o público-alvo da empresa, é ele quem define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que busca alcançar ou servir.

Em seguida, deve-se analisar a Proposta de Valor. A Proposta de Valor refere-se ao valor agregado dos produtos e serviços que a empresa oferece, ou seja, é a razão pela qual os clientes querem comprar determinado produto. Isto se trata do que ele oferece e que nem sempre significa valor financeiro, um produto pode ter como valor agregado o chamado *status*, a tradução de um *lifestyle* que faz um cliente escolhê-lo em detrimento de outro que também oferece as mesmas características físicas e preço do concorrente.

Após público-alvo e proposta de valor do produto serem minuciosamente pesquisados e analisados, deve-se identificar os Canais que serão utilizados para se alcançar estes clientes. Nesta etapa deve-se considerar que quanto mais curto for o caminho do cliente, melhor. Os canais tem como funções ampliar os conhecimentos dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor apresentada, permitir que os

clientes adquiram produtos e serviços específicos e também fornecer suporte aos clientes no pós-venda. Como apresentado anteriormente, o número de canais utilizados via Internet é crescente, facilitando cada vez mais a aproximação entre cliente e empresa.

O quarto componente do quadro se trata do Relacionamento com Clientes. Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. Nesta etapa são definidas as estratégias de relacionamento a fim de que se conquiste e, o mais importante, que os mantenha como clientes. É fundamental que se pense como os consumidores desejam ser atendidos, que relação eles esperam estabelecer com a empresa, qual o custo de cada relacionamento deste e como eles se integram ao restante do modelo de negócios.

Assim, após serem definidos os componentes do primeiro bloco, referente à interface com o consumidor, é necessário que se faça a análise das Fontes de Receita. Nesta etapa é estimado o dinheiro que a empresa deve gerar levando em consideração quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, como ela receberá estes valores, se serão transações de renda resultantes de pagamento único ou se renda recorrente e o quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita.

A partir do sexto elemento já passa-se a analisar o terceiro bloco do quadro que refere-se à infraestrutura administrativa do negócio. Os Recursos Principais são os recursos necessários para a entrega da proposta de valor, ou seja, do produto. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, dependendo da característica de cada empresa. Como exemplo de recurso físico, pode-se citar empresas que necessitam de infraestrutura física como fábricas, edifícios, pontos de venda, máquinas e todos os recursos relacionados a esta categoria. Já como forma de recursos intelectuais apresentam-se como exemplos os conhecimentos particulares de determinado profissional, parcerias e bancos de dados, patentes e registros. A própria marca constitui muitas vezes como um recurso principal intelectual, visto que oferece valor substancial ao negócio.

Ainda no segmento de Recursos Principais, podem ser apontados também os recursos categorizados como humanos, ou seja, a equipe de profissionais especializados que o empreendimento exigirá e também os recursos financeiros, onde deve-se definir se a criação do novo negócio exige recursos e/ou garantias financeiras como dinheiro e linhas de crédito para a sua abertura.




Os próximos elementos da estrutura administrativa a serem analisados são as Atividades-Chave. Nesta etapa devem ser descritas as ações mais importantes que uma empresa deve realizar. As atividades-chave, assim como os recursos principais, são necessários para ajudar a criar a Proposta de Valor e também para alcançar mercados e manter o Relacionamento com os Clientes, gerando renda. As atividades-chave podem ser tanto às relacionadas às etapas de produção de um determinado produto quanto ao gerenciamento de plataformas para um aplicativo de celular, elas variam de acordo com a proposta de valor que a empresa tem como finalidade entregar.

Após a análise cuidadosa de todos os elementos acima, deve-se determinar o último item do bloco referente à estrutura administrativa que são as Parcerias Principais. Nela são definidas as redes de fornecedores e parceiros que ajudarão a empresa a entregar o que ela promete. As parcerias constituem-se cada vez mais fundamentais em muitos Modelos de Negócios pois as mesmas podem gerar otimização e economia em produções de grande escala assim como terceirização de serviços e infraestrutura compartilhada.

Por fim, passa-se ao segundo item do bloco dirigido aos aspectos financeiros, a definição da Estrutura de Custo. É nela que são estimados todos os custos envolvidos nesta operação. Todo este processo anteriormente citado e explicado possui custos, tanto o ato de criar e gerar uma Proposta de Valor ao produto, quanto para disponibilizar Canais que cheguem até o Cliente, bem como todo o custo operacional de produção do material e estrutura da empresa têm de entrar na soma e se refere aos gastos que o novo negócio deverá ter em todo o processo. A maioria dos Modelos de Negócios, naturalmente, busca a minimização de custos que pode ser dada pela Proposta de Valor de baixo preço, ou em alguns casos, determinadas empresas podem não estar preocupadas com o custo, optam por criar valor, como no caso de resorts e grandes redes hoteleiras que oferecem recursos e ambientes exclusivos a preços bem altos. Os custos podem ser fixos ou variáveis conforme a característica e proposta do empreendimento.

Ao se trabalhar os elementos do *Business Model Canvas*, é aconselhado que se responda algumas perguntas relacionadas a cada um, de forma que o quadro forneça o maior número de informações possível para a minimização de eventuais erros ou redução da eficiência do modelo apresentado. São apresentados abaixo, na figura 2, alguns exemplos de perguntas que devem ser feitas e respondidas durante o processo de montagem do quadro.

Figura 2: Questões analisadas no *Business Model Canvas*

Key Partners  Quais devem ser nossos parceiros-chave? E os fornecedores estratégicos? Quais recursos- chave estamos obtendo deles? E quais atividades-chave eles produzem?	Key Activities  Que atividades-chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os canais? E para os relacionamentos com os clientes? Para implementar as fontes de receita? Key Resources  Que recursos-chave são importantes para a nossa proposição de valor? E para os canais? Para o relacionamento com o cliente? E para implementar as fontes de receita?	Value Proposition  Que valor nós entregamos para o cliente? Quais problemas dos clientes nós estamos ajudando a resolver? Que necessidades dos clientes nós estamos satisfazendo? Que pacotes de produtos/serviços nós estamos oferecendo para cada segmento de clientes?	Customer Relationships  Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar? Qual é o custo de cada um deles? Como isso está integrado ao modelo de negócio como um todo? Channels  Por quais canais nossos segmentos de clientes podem/quêrem ser abordados? Como os canais estão integrados? Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?	Customer Segments  Para quem estamos criando valor? Quais são as características deste(s) segmento(s)? Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?
Cost Structure  Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais recursos- chave são os mais caros? Quais atividades- chave são as mais caras?		Revenue Streams  O que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar? O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema? De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado? Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

A próxima etapa do processo, após a explicação de cada elemento componente do quadro, é montá-lo de forma que a resposta das perguntas feitas fiquem bem visíveis e que sejam de fácil entendimento para todos da equipe que estão trabalhando no Modelo de Negócios. Ao apresentar o *Business Model Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011) aconselham a imprimir o quadro em uma grande superfície para que mais de uma pessoa possa rascunhar, com anotações em papéis adesivos (Post-It®) ou em marcadores e sendo assim que vários grupos possam discutir juntos os elementos analisados no painel. Ao serem respondidas todas as questões, é possível se obter uma visão holística sobre o Modelo de Negócios discutido e, portanto, uma avaliação final sobre a viabilidade do empreendimento em questão.

O *Business Model Canvas* mostra a sua eficiência ao conseguir satisfazer a necessidade de diferentes profissionais com diferentes necessidades. O quadro apresentado pode ajudar novos empreendedores a abrirem a sua empresa através de um modelo de negócios sólido e bem embasado com as informações fundamentais para a abertura de qualquer empresa e também serve para a análise de determinado setor de uma grande empresa que talvez não esteja indo tão bem e precisa de reformas estratégicas.

3. A IDÉIA DE *MADE IN IPANEMA*

Este capítulo explica como se deu o processo de criação do conceito da marca analisando seus agentes influenciadores, como o porque da escolha pelo bairro de Ipanema como referencia da marca, a questão de sustentabilidade que atualmente é fortemente abordada e defendida, e explica também de onde vieram as inspirações para a criação da marca e para a elaboração de seus produtos. Além disso, ainda neste capítulo são citados e explicados o que a empresa tem como visão, missão e seus valores.

3.1 – Cultura e Estilo do Bairro de Ipanema

O bairro de Ipanema é sinônimo de vanguarda cultural e política entre os anos 60 e 70. Palco de movimentos como o Tropicalismo e a Bossa-Nova, ponto de encontro de adeptos da contracultura que se expressavam no tabloide o Pasquim durante a ditadura militar, centro de difusão de cultura e de estilo como o Teatro Ipanema e a praia, local favorito das meninas que se exibiam em tangas e faziam *topless*, Ipanema consagra-se como o bairro que possui o metro quadrado mais caro da América Latina na Avenida Vieira Souto e um dos principais que ditam mais tendências sobre moda e estilo de vida carioca.

Ipanema para muitas pessoas é muito mais que um bairro, é um estado de espírito em eterna mutação, local precursor e inovador de pensamentos, comportamentos, tendências, movimentos sociais, culturais e anti-culturais. Ipanema é muitas vezes associada ao estilo dourado de vida, de um lado surfistas e meninas dourados de sol e do outro intelectuais e boêmios douravam suas ideias com *chopps* espalhados pelos bares do bairro. Ipanema tem programação para todos os gostos reunindo programações leves e agitadas, ao mesmo tempo que é conservador pode ser subversivo e esta dinâmica contribui para uma atmosfera com grande diversidade de estilos, desejos e anseio sempre por coisas novas e inéditas.

Além de ser conhecido pelo estilo de seus moradores, o bairro de Ipanema ficou mundialmente conhecido pela música “Garota de Ipanema” de Vinícius de Moraes, atraindo anualmente milhares de turistas de diversas partes do mundo que se encantam com o bairro e com as atrações e novidades que ele oferece.

3.2 – Sustentabilidade

Há alguns anos o termo “sustentabilidade” vem sendo muito utilizado tanto pela mídia quanto pelas grandes empresas globais com o conceito de “politicamente correto”. A

sociedade contemporânea adota a cada dia mais o princípio de que a utilização dos recursos naturais para a satisfação das necessidades do presente não deve prejudicar as necessidades das gerações futuras. Assim, a ideia de consciência ambiental vem sendo fortemente discutida e defendida pela população que atualmente parece se importar mais com questões como emissão de CO₂ no ar que causa poluição atmosférica, a crescente produção de lixo e descarte no fundo do oceano, questões como aquecimento global e desmatamento também são relevantes atualmente quando há alguns anos eram muito pouco discutidas.

A sustentabilidade envolve basicamente três questões fundamentais: a social, a energética e a ambiental. Primeiramente é necessário que se respeite o ser humano para que este possa respeitar a natureza já que o próprio ser humano se considera o elemento mais importante do meio ambiente. Em segundo lugar pode-se explicar que sem energia a economia não se desenvolve e se isso acontece as condições de vida da população se deterioram. Por fim, a questão ambiental significa que um ser humano não consegue viver por muito tempo em um meio ambiente degradado, pois este prejudica a economia e o futuro torna-se insustentável. O princípio da sustentabilidade, portanto, prevê que um empreendimento humano tem de ser ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso.

Devido à conjuntura social e cultural em que a sociedade contemporânea se encontra, onde o combate às causas da insustentabilidade parece não avançar no mesmo ritmo que o termo sustentabilidade de proliferou, foi identificada a necessidade de propagação de um conceito ainda maior, que influencie todos a se engajarem por um mundo melhor, com menos poluição, mais saúde e qualidade de vida para a sua geração e principalmente para a de seus filhos e netos.

3.3 – Inspiração para o Empreendimento

A inspiração para a criação da marca surgiu após algumas viagens pela Europa e a vivência de quatro meses nos Estados Unidos, mais precisamente na Califórnia, em Los Angeles. Qualquer pessoa que sai do Brasil e viaja por esses lugares consegue perceber o quanto o país está atrasado em termos de disponibilizar meios de transporte alternativos para a população e perceber também que o conceito de que pessoas com maior poder aquisitivo não podem utilizar transportes coletivos ou se locomover pela cidade se não for de carro está cada vez mais obsoleto nos países considerados de primeiro mundo.

As dez cidades consideradas as melhores para uso de bicicletas são: Amsterdã; Boulder no Colorado; Davis na Califórnia; Berlim; Barcelona; Oregon; Munique; São Francisco; Ottawa no Canadá e Copenhague. Esta relação mostra como os países da América do Sul e demais regiões subdesenvolvidas como África e alguns países da Ásia ainda são precários em termos de investimento em infraestrutura para bicicletas e em termos de estímulo aos moradores para a utilização de transportes alternativos.

Na União Europeia atualmente vende-se mais bicicletas que carros, com exceção apenas em dois países, Bélgica e Luxemburgo, como mostra a tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Comparação entre Venda de Bicicletas e Carros na Europa

	Vendas de bicicletas	Vendas de carros
Alemanha	3,96 milhões	3 milhões
Reino Unido	3,6 milhões	2 milhões
França	2,83 milhões	1,9 milhão
Itália	1,6 milhões	1,4 milhão
Holanda	1 milhão	502 mil
Polônia	992 mil	271 mil
Espanha	780 mil	700 mil
Suécia	555 mil	280 mil
Dinamarca	550 mil	170 mil
Bélgica	450 mil	487 mil
Áustria	410 mil	336 mil
Romênia	380 mil	72 mil
República Tcheca	350 mil	173 mil
Portugal	350 mil	95 mil
Finlândia	330 mil	107 mil
Grécia	320 mil	58 mil
Eslováquia	300 mil	69 mil
Eslovênia	250 mil	50 mil
Hungria	232 mil	53 mil
Lituânia	115 mil	12 mil
Irlanda	95 mil	79 mil
Estônia	65 mil	19,4 mil
Bulgária	62 mil	19,7 mil
Letônia	35 mil	10,6 mil
Luxemburgo	10 mil	50 mil

Fonte: Exame.com (2013)

Após as referências trazidas de fora e voltando o olhar para o Brasil, mais especificamente para a realidade do Rio de Janeiro, onde principalmente na Zona Sul muitos lugares são próximos e o deslocamento certas vezes se torna mais rápido através de meios de transportes alternativos, pode-se verificar um nicho que ainda é muito pouco explorado e que possui um grande potencial.

Os cariocas e principalmente os moradores da Zona Sul do Rio de Janeiro que muitas vezes estudam, trabalham e passam seus momentos de lazer no mesmo bairro, ou no máximo no bairro vizinho, que não gostam de trânsito, se preocupam com o meio ambiente e com a sua saúde e que prezam pela qualidade de vida possuem ainda recursos muito escassos que os possibilitem deixar seus carros nas garagens ou até mesmo vendê-los para substituí-los por uma bicicleta.

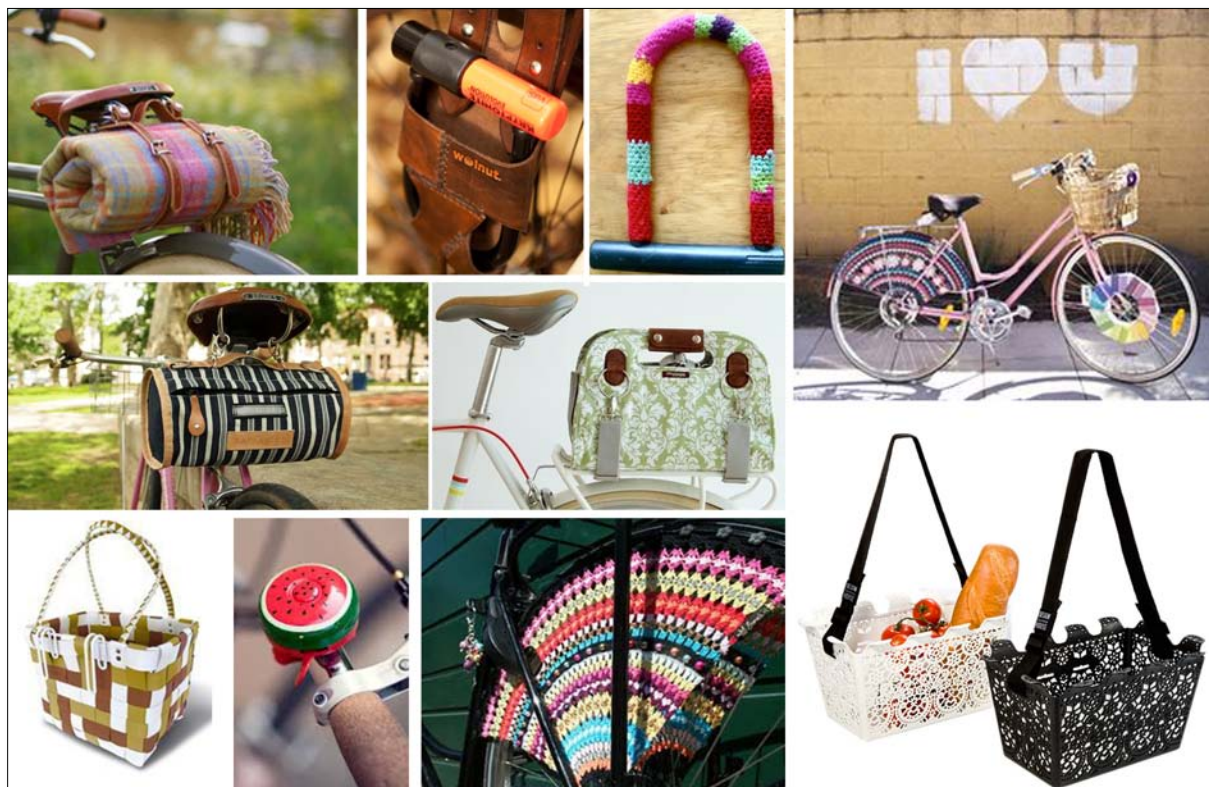
Durante as viagens foi possível também perceber que as pessoas cuidam de suas bicicletas e investem nelas como se fossem carros. Objetos decorativos que tornam as bicicletas mais bonitas e confortáveis estão presentes em 99% das bicicletas espalhadas pela Califórnia enquanto as brasileiras são em sua maior parte esportivas ou então são bicicletas comuns, sem atrativo nem beleza alguma.

A partir daí então surgiram as primeiras ideias para a criação da *Made In Ipanema*, uma marca que se propõe muito mais do que apenas vender produtos para bicicletas, a *Made In Ipanema* surge primeiramente para incentivar o uso da *bike* como meio de transporte principal ao torna-las mais bonitas, mais enfeitadas quebrando o conceito de que só se anda de bicicleta com roupas de ginástica para fins esportivos. Certamente a bicicleta tem como uma das funcionalidades a prática esportiva, porém ela deve ser concebida na sociedade como um meio de transporte tão sério e útil como um carro.

Acredita-se que tornando as bicicletas meios de transporte mais bonitos e notáveis é uma forma de fazer as pessoas valorizarem mais as suas *bikes* e também um meio de juntar mais adeptos deste estilo de vida que além de ser bom para o meio ambiente ainda envolve moda, cultura e melhora a qualidade de vida. Durante o processo de pesquisa por produtos e acessórios para bicicletas inéditos aqui no Brasil foi encontrada uma grande quantidade de acessórios em crochet para enfeitar as *bikes*, também acessórios úteis como cestinhas frontais com alças que podem virar bolsas; capinhas de celular com desenhos e mensagens relacionados à bicicleta; bem como blusas e bolsas com estampas modernas, bonitas e também relacionadas ao tema.

Abaixo, na figura 3, encontram-se algumas referências encontradas durante o processo de pesquisa para a criação do conceito da marca e para a definição sobre a proposta de valor que ela pretende entregar.

Figura 3: Mosaico de Produtos e Tendências Encontrados



Fonte: museudocroche.blogspot (2010)

Uma das inspirações durante o processo de concepção da marca foram as diversas páginas em redes sociais que abordam temas sobre moda, cultura, diversidade e ideias originais que despertam muito interesse nas pessoas. Foi decidido, então, que antes mesmo da *Made In Ipanema* ser de fato uma marca que vende produtos ela deveria entrar nas redes sendo antes de tudo uma marca que propaga uma ideologia, um conceito muito forte de consciência ambiental, moda e de qualidade de vida que possui mais do que simplesmente o objetivo de lucrar com a venda de produtos, ela tem como foco principal propagar esse estilo de vida funcionando como agente modificador de uma realidade ainda muito primitiva no Brasil.

A *Made In Ipanema* desde o princípio é uma marca que se preocupa com a estética, com a qualidade de seus produtos e dos conteúdos postados em suas redes sociais, que valoriza cada detalhe desde os acessórios a serem produzidos, a beleza na mensagem que

chega através da tela do consumidor e por fim, na embalagem a ser entregue para cada um em suas casas. A marca surge com uma grande vontade de ser diferenciada, inovadora e ao mesmo tempo acolhedora para seus novos adeptos.

Desta forma foi identificado um nicho de mercado muito pouco explorado no Rio de Janeiro e que ao juntar-se com a necessidade de se empreender em algo com boas perspectivas e potencial de crescimento e futuramente lucro, foi dado início ao processo de criação da marca *Made In Ipanema*, a definição de sua visão, missão, valores e objetivos e posteriormente a aplicação do método *Business Model Canvas* para a criação do modelo de negócios deste novo empreendimento.

3.4 – Visão, Missão e Valores

A marca *Made In Ipanema* tem como visão divulgar a filosofia de consciência ambiental e qualidade de vida, incentivando pessoas a utilizarem cada vez mais suas bicicletas como meio de transporte.

A missão da marca é tornar o dia-a-dia dos ciclistas mais bonito, mais estiloso transformando seus meios de transporte em uma forma de expressão também de sua personalidade, de suas crenças e de seus estilos particulares. A marca deve ser reconhecida pelos seus valores que englobam: respeito ao meio ambiente; difusão do estilo de vida carioca de Ipanema; qualidade de vida; beleza com praticidade e comprometimento.

4. APLICANDO O *BUSINESS MODEL CANVAS*

A partir da análise dos elementos necessários para a montagem do quadro referente ao *Business Model Canvas* torna-se possível a aplicação do mesmo para a criação de qualquer empreendimento. Este capítulo apresenta a análise de cada segmento analisado anteriormente desta vez com os elementos específicos do novo negócio.

Durante a análise dos elementos abaixo, deve-se considerar todas as informações explicitadas anteriormente. O conhecimento sobre as gerações, os contextos social e cultural em que o Brasil se encontra, bem como a grande revolução nos meios de comunicação através das mídias digitais, ajudarão na determinação correta de fatores imprescindíveis para o sucesso do negócio, como a identificação do segmento de clientes e como construir um relacionamento eficiente com o mesmo, além da escolha acertada dos canais de distribuição melhor indicados para a entrega da proposta de valor.

Neste capítulo, portanto, são definidos a proposta de valor, o segmento de clientes específico da marca e também as formas de relacionamento com os consumidores e os canais de distribuição escolhidos para fortalecer e estreitar o relacionamento com os mesmos. Ainda neste capítulo é possível ter um panorama geral sobre as atividades-chave, parcerias, recursos principais, análise de fonte de receita e estrutura de custos do novo empreendimento.

4.1 – Segmento de Clientes

O primeiro elemento analisado foi o segmento de clientes, onde pela proposta da marca, delimitou-se um público majoritariamente de mulheres com faixa etária entre 20 e 35 anos, pertencentes às classes A e B. A *Made In Ipanema* trabalha com nicho de mercado, ou seja, para este tipo de negócio os clientes são específicos e especializados. O público-alvo da marca foi identificado como mulheres jovens e adolescentes do Rio de Janeiro, ou até mesmo de outros estados que simpatizem com o estilo carioca de Ipanema, são jovens que defendem o estilo “cool”, conhecem as novas tendências, gostam de novidades, estão sempre a procura de novos produtos, sejam roupas ou acessórios que tornem seus dias mais coloridos, mais leves e estilosos.

Este segmento de clientes é muito voltado para consciência ambiental, procura sempre utilizar formas alternativas de meio de transporte, por isso, para onde quer que vão, se podem ir de bicicleta, sendo elétrica ou tradicional, eles vão. Grande parte do público-alvo viaja bastante e sabe que em países na Europa e até mesmo nos EUA a cultura da bicicleta é muito

forte mas sabem, também que ainda temos muito o que evoluir aqui no Brasil. Estas pessoas percebem também que as bicicletas dos outros países são bem mais bonitas e diferentes das do Brasil, que não possuem diferenciação alguma, ou são esportivas ou são normais, não têm o charme que as bicicletas lá de fora têm e eles sentem falta disso aqui.

4.2 – Proposta de Valor

Durante a discussão sobre a proposta de valor foi primeiramente identificado um problema: a falta de charme, beleza e estilo nas bicicletas comercializadas no Brasil. A *Made In Ipanema*, portanto, sentiu a necessidade de fazer alguma coisa que possibilite tornar este meio de transporte, que cresce cada vez mais, mais alegre e valorizado incentivando também às pessoas a cuidarem de suas bicicletas. Através desta proposta, a marca entrega a possibilidade dos clientes tornarem seus dias mais coloridos, alegres e mais prazerosos ao andarem em suas bicicletas.

Para isso, objetivo inicial é a venda de acessórios para bicicletas como capinhas para bancos e outros acessórios em crochet, businas e sininhos estilizados para bicicletas, porta-capa-de-chuva, bolsinha para acessórios no triângulo da bicicleta, bolsinhas para acoplar na parte traseira, cestinhas dianteiras que podem ser retiradas e virarem bolsas com alças, porta-tranca estilizado, case porta-vinhos, dentre outros acessórios.

4.3 – Relacionamento com o Cliente

A prioridade definida durante o relacionamento com clientes, foi a conquista dos mesmos para posteriormente ser iniciada a fase de retenção destes clientes. Primeiramente, a marca precisa ser divulgada, as pessoas precisam saber que ela existe e toda a sua divulgação será feita, inicialmente, através da Internet. Por meio de serviços automatizados, os clientes se relacionarão com a marca e criarão seu vínculo com a filosofia e proposta da *Made In Ipanema*. Para se iniciar o processo de inserção da marca no mercado e despertar a curiosidade e o posterior conhecimento do cliente sobre a marca, foi necessária a criação de sua identidade visual, etapa fundamental para que se possa no próximo momento iniciar as ações nos canais de distribuição definidos.

A criação da identidade visual é fundamental que se possa haver a aproximação entre empresa e consumidor pois é o que o fará olhar para determinado símbolo, no caso o logotipo, e associar a *Made In Ipanema* com os produtos e serviços oferecidos, é do “id” da marca, a sua imagem que chegará em breve a muitos indivíduos e potenciais clientes. O conceito para

se chegar ao logotipo foi utilizar elementos que remetam ao Rio de Janeiro e ao *lifestyle* carioca juntamente com a bicicleta que será nosso foco principal tanto nas postagens em redes sociais quando no site, já que se trata de uma marca que futuramente passará a vender produtos e acessórios para bicicletas.

Foram utilizados basicamente dois elementos fundamentais: a bicicleta e o coqueiro, que ilustram bem o conceito do *lifestyle* carioca e optou-se por criar diversas opções de logotipo, de diferentes cores, que serão utilizadas ao longo da campanha de lançamento da marca. Os tons escolhidos possuem uma coloração estonada, remetendo ao *vintage*, ao *cool*. Reduzimos, portanto a saturação das cores de fundo para que gerasse este aspecto. A fonte escolhida possui um traço fino e bem discreto, como o logo já possui muitos elementos optamos por uma fonte que não confrontasse com o desenho e então conseguimos chegar ao resultado final do logotipo presente abaixo na figura 4.

Figura 4: Logotipos Criados para o *Made In Ipanema*



Uma vez criado o logotipo, a marca já possui a sua identidade visual, o seu carimbo, a imagem pela qual o público alvo se identificará e consequentemente associará a todo conceito envolvido durante o processo.

4.4 – Canais de Distribuição

Os canais de distribuição diretos foram os escolhidos para este tipo de empreendimento, serão trabalhadas duas frentes para os canais de distribuição. A primeira é a forte atuação das redes sociais, principalmente Facebook e Instagram, que serão utilizados para ampliar a visibilidade da marca e também como meios de divulgação e aproximação com o cliente. Estes canais também darão suporte ao pós-venda, através deles os clientes conseguirão um canal direto de comunicação com a marca, podendo deixar suas sugestões, críticas e reclamações sobre eventuais problemas decorrentes. Para aumentar ainda mais o número de pessoas impactadas pelas ações nas redes sociais, foram realizadas reuniões para definição de parcerias com outros blogs e contas que fazem sucesso nas redes sociais.

A segunda frente, trata da venda em si, ou seja, o e-commerce, site de vendas online onde serão realizadas as transações de compras. Este é o único canal de distribuição que exigirá um investimento de capital para a criação e compra de domínio e hospedagem, além disso ele se constitui como o principal canal já que ele é o responsável pelas vendas e, portanto, pelo futuro lucro da marca. O processo de distribuição e entrega dos produtos será feito via Correios ou Sedex logo após a compra dos mesmos através do e-commerce com prazo de entrega, geralmente de cinco até dez dias úteis, e cobrança de frete variáveis conforme a cidade do Brasil na qual o consumidor se encontra.

4.4.1 – Facebook

A página da *Made In Ipanema* já foi criada no Facebook com o intuito de primeiramente propagar o conceito da marca, divulgar tendências e ideias para quem gosta de andar de bicicleta, de estar na moda, para quem gosta de novidades e ter acesso à informações que vêm do mundo inteiro sobre este estilo de vida e novo modo de se locomover.

A página foi criada no dia 23 de junho de 2013, há quase um ano atrás, porém o projeto não teve andamento por questões de falta de estrutura e de tempo. Desta forma, a página oficial da *Made In Ipanema* no Facebook foi reativada no dia 27 de abril de 2014, sendo relançada com o novo logotipo, passando a ter postagens diárias e interessantes sobre curiosidades sobre as bibicletas, formas de se vestir para estar na moda mesmo andando de *bike*, diversas questões sobre meio ambiente e conscientização ambiental já foram abordadas e em menos de uma semana no ar, o número de likes ultrapassou a casa dos 400. Alguns posts e os dados sobre a página estão disponíveis abaixo nas figuras 5, 6, 7 e 8.

Figura 5: Layout da Página no Facebook e Quantidade de Likes

Made In Ipanema
479 likes · 229 talking about this

About
Clothing
Moda, praia, pôr-do-sol, bicicleta, meio ambiente, leveza, muita cor e muito amor.. gosta disso tudo? Então chega mais!!! ;)

Highlights
Status Photo / Video Offer, Event +

What have you been up to?

101 Friends
Like Made In Ipanema

Figura 6: Dados de Visualização e Acesso à Página

Page Manager
Edit Page Build Audience See Insights Help Hide

Posts - Notifications				Messages
Post	Total Reach?	Paid Reach?	Promotion	See All
CYCLE CHIC. Se você é daqueles qu...	175	--	Boost Post	No new messages. When you get a new message, it will appear right here. To turn messages off, uncheck the box next to the Messages option in your admin settings.
<3	64	--	Boost Post	
De acordo com o Economic Benefit...	200	--	Boost Post	
Momento cultura útil: Você sabia q...	131	--	Boost Post	
Bom dia galera!!! A Made In Ipane...	288	--	Boost Post	

Figura 7: Primeiro Post da Página



Made In Ipanema
Posted by Rayanne Rahy [?]
Liked · April 27

De cara nova!! Junte-se a gente que vem coisa boa por aí.. 😊

Tag Photo Add Location Edit

Like · Comment · Share · Edit

Paula Boardman, Manuella Rangel, Profpett Felipe and 5 others like this.

Carla Pera Amei a cara nova!!
Like · Reply · 1 · April 27 at 10:55pm

Paula Boardman 😊
Like · Reply · April 29 at 12:09am

Write a comment...

Sponsored Create Ad

Modem E3272 4G na Vivo
vivo.com.br

Sua mãe merece internet rápida de verdade. Aproveite o modem Huawei E3272 com o 4G da Vivo

Deezer: Música a vontade
deezer.com

Ouçã todas as músicas que você ama no seu celular. OFERTA ESPECIAL: 50% OFF.

210 people like this

Figura 8: Segundo Post da Página



Made In Ipanema
Posted by Rayanne Rahy [?]
Liked · April 29

De acordo com o Economic Benefits of Cycling in the EU-27, a bicicleta movimentava anualmente 200 bilhões de euros na União Européia, valor maior que a economia da Dinamarca! Se formos trazer para a realidade brasileira, o valor equivalente a R\$ 623 bilhões, supera o de todos os bens e serviços produzidos nos três estados do Sul do Brasil no período de um ano.

Parece que ainda temos muito o que aprender com a galera do Velho Continente. Na Europa já se vende mais bicicletas que carros!! Já pensou se essa moda pega aqui?!

Tag Photo Add Location Edit

Like · Comment · Share · Edit

Thaís Guimarães, Carla Pera, Claudio E Andreia Sousa and 5 others like this.

2 shares

Claudio E Andreia Sousa E temos bicicleta para usar gratuitamente em todos os centros de cidades.
Unlike · Reply · 3 · April 29 at 10:54am

Made In Ipanema Claudio E Andreia Sousa, o nosso objetivo é mostrar como ainda podemos evoluir para termos mais qualidade de vida e o melhor, sem gastar muito. Vocês estão de parabéns e dando um belo exemplo por aí!!! 😊

Like · Reply · 1 · April 29 at 11:10am

Write a comment...

4.4.2 – Instagram

Para complementar as ações no Facebook, foi criada uma conta do Instagram para a *Made In Ipanema*. Nela são divulgados os conteúdos da página do Facebook e o objetivo pretendido ao criar esta página é a busca por cada vez mais seguidores e divulgadores da marca. A conta no Instagram uma semana após a sua data de abertura, possui 63 seguidores e 18 posts, encaminhados da página do Facebook para o Instagram. O objetivo é aumentar ainda mais este número de seguidores, atingindo a casa dos mais de mil. Porém, esta ação demanda tempo para que a página se torne conhecida, através da ação da marca juntamente com blogueiros e pessoas influentes dentro do ambiente do Instagram e também estão sendo estudadas possibilidades de investimento em marketing através da própria plataforma.

Segue abaixo, na figura 9, a cópia da página inicial do Instagram da *Made In Ipanema* feita no dia 09 de Maio de 2014.

Figura 9: *Made In Ipanema* no Instagram em 09 de Maio de 2014



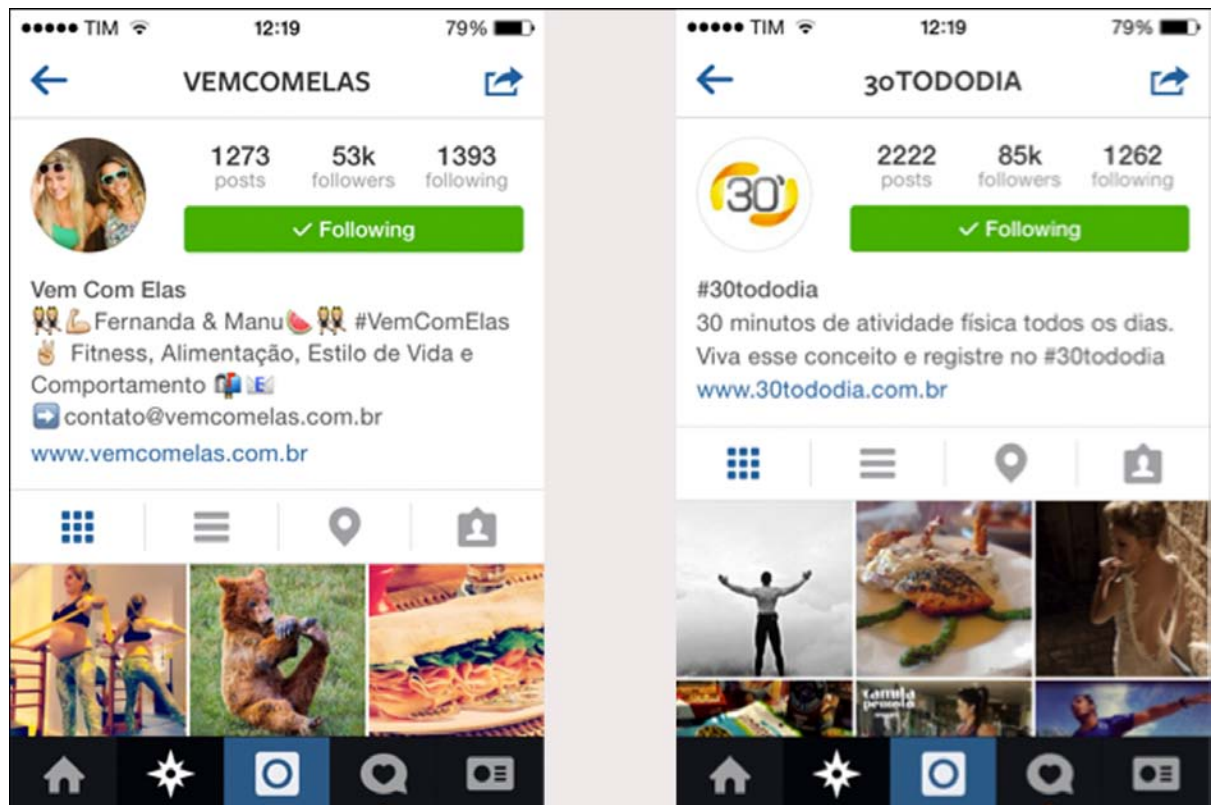
4.4.3 – Parcerias em Redes Sociais

A quantidade de parcerias feitas através de redes sociais tem crescido muito de alguns anos para cá, muitas alianças são formadas, profissionais de comunicação juntamente com grandes formadores de opinião têm alavancado projetos e conseguido obter sucesso através das novas mídias. Para este projeto, que possui uma pequena quantidade de capital para investimento inicial em divulgação, a prospecção tem de ser feita de forma alternativa e a melhor opção encontrada foi a de captar o maior número de parceiros possíveis que possam informar ao público-alvo sobre a existência e a qualidade dos produtos e serviços propostos pela marca.

Desta forma, como estratégia de divulgação da marca, serão feitos contatos com blogueiros e formadores de opinião bastante conhecidos nas redes sociais Facebook e Instagram. Já após algumas reuniões foi discutida e fechada a parceria da *Made In Ipanema* com as blogueiras do “Vem com Elas”, conta no Instagram que possui atualmente mais de 52.000 seguidores e quase 4.000 likes no Facebook. Assim que os produtos da marca forem lançados as blogueiras irão veicular gratuitamente algumas fotos relacionadas aos produtos e serviços oferecidos pela *Made In Ipanema*, incentivando mais pessoas a seguirem a página no Instagram e Facebook e também incentivando-as a entrar no e-commerce e adquirir os produtos.

Além do blog “Vem com Elas” estão sendo estudadas parcerias com outras contas influentes nas mídias digitais, como o blog “30 todo dia”, que aborda temas relacionados à saúde e bem-estar, que possui atualmente mais de 84.000 seguidores no Instagram e quase 21.000 likes no Facebook e que divide a mesma proposta e filosofia da *Made In Ipanema*. O objetivo, portanto, é captar pessoas que se identifiquem com o lifestyle carioca, que gostem de esporte, de estar em contato com a natureza, de viajar e, principalmente, de fazer isso tudo em cima de duas rodas. As contas dos parceiros citados acima representam a figura 15 a seguir.

Figura 10: Parceiros da *Made In Ipanema* no Instagram



Fonte: Instagram @vemcomelas e @30tododia (2014)

4.4.4 – E-commerce

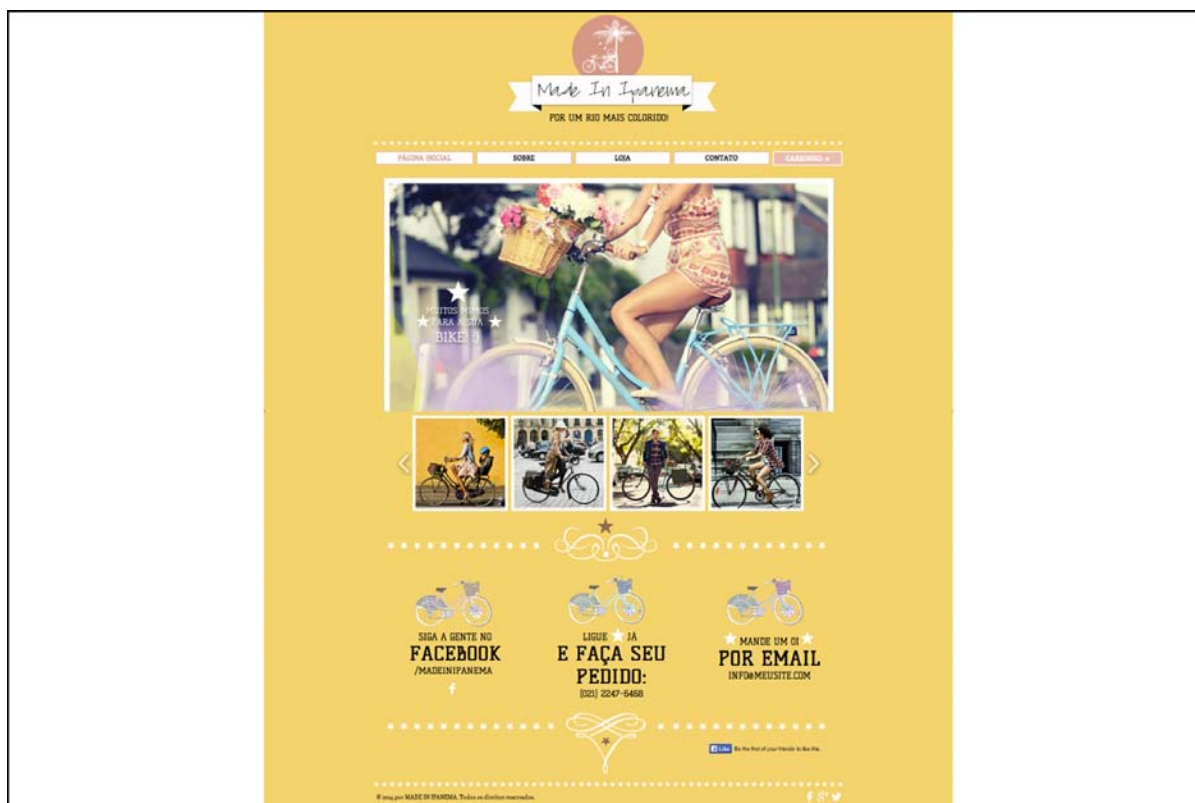
A venda dos produtos, que futuramente serão produzidos, será feita através do site criado especialmente para venda, chamado e-commerce. E-commerce em português significa comércio eletrônico, é dado este nome para sites de vendas online, sendo, portanto, a peça fundamental do empreendimento, já que é através dele que a receita será gerada e a marca começará a gerar capital.

Primeiramente, foi criado um domínio no site Registro.br, com o seguinte endereço: www.madeinipanema.com.br. Após a aquisição do domínio, deu-se início à criação do site sendo hospedado pelo Wix.com. O Wix é um construtor de sites que fornece todas as ferramentas necessárias para qualquer pessoa criar o layout e hospedar o seu próprio site sem necessidade, portanto, de contratação de um profissional específico. Esta plataforma foi escolhida devido a falta de tempo para criação do site com um profissional da área e também pela falta de capital para investimento inicial neste segmento, podendo-se criar um site através do Wix, o valor gasto é menor e o processo é mais ágil visto que a construção do site depende apenas do empreendedor líder deste presente projeto.

O site foi montado seguindo a proposta de identidade visual criada para a marca e nele estão dispostos os links de “Página Inicial” onde serão divulgados os principais produtos e novidades relacionadas à *Made In Ipanema*, o link “Sobre” explicará aos internautas um pouco sobre os valores da marca e sua proposta, o link “Loja”, ainda inativo, estará disponível com os futuros produtos para venda, o link “Contato” disponibilizará informações de e-mail, telefones e endereço para que o cliente possa deixar suas sugestões e avaliações sobre a proposta de valor, fornecendo também o apoio durante o processo de pós-venda e, por último, o link “Carrinho” que mostra a quantidade e descrição dos produtos selecionados pelo cliente para compra.

O e-commerce também possui link para as redes sociais Facebook e Instagram. Ainda está sendo estudada a possibilidade de criação de contas em outras redes sociais, como Twitter e Google+, porém a princípio a ação será feita apenas através destas duas já existentes para possibilitar o estudo de comportamento do consumidor, as reações do público-alvo, as respostas que temos deste segmento e se futuramente houver necessidade de criação de mais contas em redes sociais, será feita. As figuras 10 a 14 a seguir apresentam as páginas pertencentes ao e-commerce da *Made In Ipanema*.

Figura 11: Página Inicial



Fonte: www.madeinipanema.com.br

Figura 12: Sobre



Fonte: www.madeinipanema.com.br

Figura 13: Loja



Fonte: www.madeinipanema.com.br

Figura 14: Contato



Fonte: www.madeinipanema.com.br

Figura 15: Carrinho



Fonte: www.madeinipanema.com.br

4.5 – Atividades-Chave

Durante o processo de criação do quadro foram definidas algumas atividades-chave para a viabilização do negócio. Foram elaborados três grupos de atividades-chave que pertencem ao processo de pré-produção da marca, de produção para o lançamento dos produtos para venda e, posteriormente, e pós-produção que representa a entrega dos produtos. As atividades-chave pertencentes ao processo de pré-produção são: escolha do nome da marca e criação da identidade visual; criação de contas em redes sociais (Facebook e Instagram) e disponibilização do e-commerce.

As demais atividades-chave, pertencentes aos grupos de produção e pós-produção são atividades contínuas e, portanto, necessárias para a manutenção da marca no mercado. São elas: produção dos acessórios e produtos que serão vendidos através do e-commerce; produção de conteúdo para as redes sociais; processo de entrega pontual e eficiente dos produtos comprados, utilizando-se canais de distribuição como os Correios ou Sedex. As três atividades-chave citadas por último se caracterizam por estarem constantemente em processo pois através delas será possível se obter cada vez mais clientes e alavancar o número de vendas da marca.

4.6 – Recursos Principais

Para este tipo de empreendimento, os recursos principais não são numerosos, não é necessário o aluguel de loja como ponto de venda, já que ela se fará totalmente online, não há necessidade de fábrica para confecção dos produtos pois eles serão produzidos de acordo com a demanda não havendo necessidade, portanto, de uma produção em larga escala. O lançamento da marca exigirá um investimento inicial mínimo, cujo montante já está disponível para ser utilizado durante o processo de lançamento da marca, portanto, não será necessária também a disponibilização de linhas de crédito ou qualquer empréstimo bancário.

Os principais recursos necessários para a viabilização do negócio são os recursos humano e tecnológico. A empresa necessita de pessoas que tenham habilidade para produzir os acessórios e demais produtos que a marca se propõe a vender. Também é necessário o mesmo tipo de recurso em relação à produção de conteúdo para as mídias digitais, pessoas que colaborem com conteúdo intelectual e contribuam para a divulgação da marca. Por outro lado, sem a tecnologia disponibilizada atualmente não seria possível nem mesmo o processo de venda, portanto, o recurso tecnológico que compreende o e-commerce, responsável pelas

vendas e as redes sociais, responsáveis pela divulgação da marca, são recursos imprescindíveis para o sucesso e reconhecimento da marca.

4.7 – Parcerias Principais

O processo de definição dos principais fornecedores e parceiros da marca ainda está em andamento. Como o nicho de mercado ainda é pouco explorado no país, são raros os produtos similares ao que a *Made In Ipanema* procura que são vendidos no país e a busca por fornecedores e produtores se torna mais complicada.

Primeiramente estão sendo feitas pesquisas e buscas por contatos de feiras de artesanato por todo o Brasil para que a equipe de criação possa visitar e encontrar parceiros que tenham o potencial que a marca procura. Além disso, para a linha de camisetas que a marca pretende lançar, será realizada em breve uma reunião com costureiras e estamparias localizados no alto do morro do Cantagalo, que produzem camisetas por um bom preço no atacado.

4.8 – Fontes de Receita e Estrutura de Custos

A última análise deste capítulo refere-se à parte financeira do modelo de negócios. Foi constatado através de pesquisas de campo e relacionadas ao comportamento do consumidor, que o público-alvo deste novo negócio costumam comprar em lojas bem conceituadas e com o ticket médio alto, como Farm, Maria Filó, Cantão, FYI, sendo portanto um público-alvo com bom poder aquisitivo.

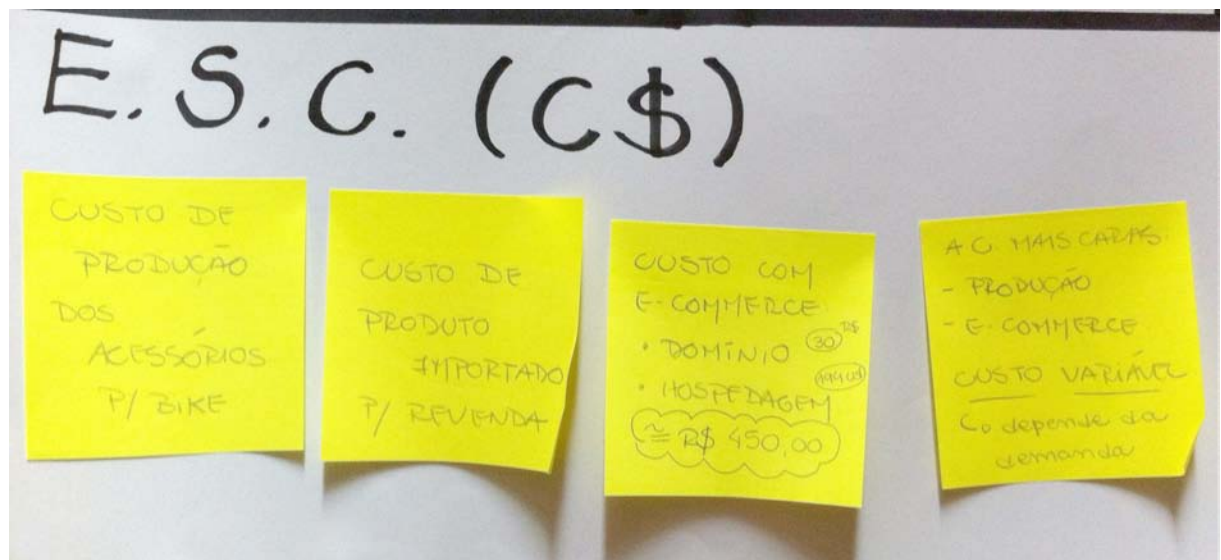
Como explicado anteriormente, a venda dos produtos será feita somente através do e-commerce. Esta é uma cultura de compra ainda pouco explorada no Brasil, o consumidor brasileiro está acostumado a ir às lojas, conhecer e ver o produto pessoalmente, senti-lo e então realizar a compra. Considerando-se a indisponibilidade financeira para a criação de pontos de venda e também levando-se em conta que esta é uma marca nova no mercado, que ainda necessita conquistar a confiança dos clientes, a proposta inicial é que os produtos da *Made In Ipanema* não possuam um valor muito alto. A estimativa é que os produtos custem aproximadamente entre R\$25 e R\$180, valores acessíveis ao público-alvo analisado e que foram estipulados para incentivar a “degustação” dos produtos, para que mais pessoas conheçam e passem a adquiri-los.

A precificação dos produtos é fixa utilizando preços tabelados. As formas de pagamento disponíveis no site serão através de cartões de crédito ou débito, através do sistema PayPal. Não serão feitas, por enquanto, vendas parceladas, o cliente haverá de comprar à vista no cartão de débito ou no cartão de crédito com o valor integral do produto. Haverá a cobrança de frete que será fixa para qualquer lugar do Rio de Janeiro e variável para os outros estados do Brasil.

As fontes de receita, portanto, serão única e exclusivamente adquiridas através da venda dos produtos através do e-commerce. Como ainda não se tem ao certo os valores necessários para a produção dos produtos já que as pesquisas e reuniões com fornecedores ainda estão em andamento, não é possível definir exatamente quanto cada produto custará e com quanto cada um contribuirá para o total da receita. Não se descarta, porém, que futuramente parte da receita venha de espaços vendidos para anúncios no site, fato que será discutido posteriormente conforme o crescimento da marca.

A estrutura de custos calculada para a *Made In Ipanema* envolve: custo de produção com acessórios e produtos para *bike* e para ciclistas; custo de importação de produtos específicos que não são produzidos no Brasil; custo com e-commerce de US\$194 anuais para a hospedagem do Wix.com e R\$30 anuais para a manutenção do domínio no Registro.br. Sem considerar os gastos com o e-commerce, os custos da empresa se mostram variáveis, pois a produção ocorrerá conforme a demanda dos produtos, minimizando-se assim os gastos e riscos com uma eventual superprodução ocasionando em produtos “encalhados” no estoque. Abaixo na figura 16 seguem os Post-its referentes à estrutura de custos e seus componentes.

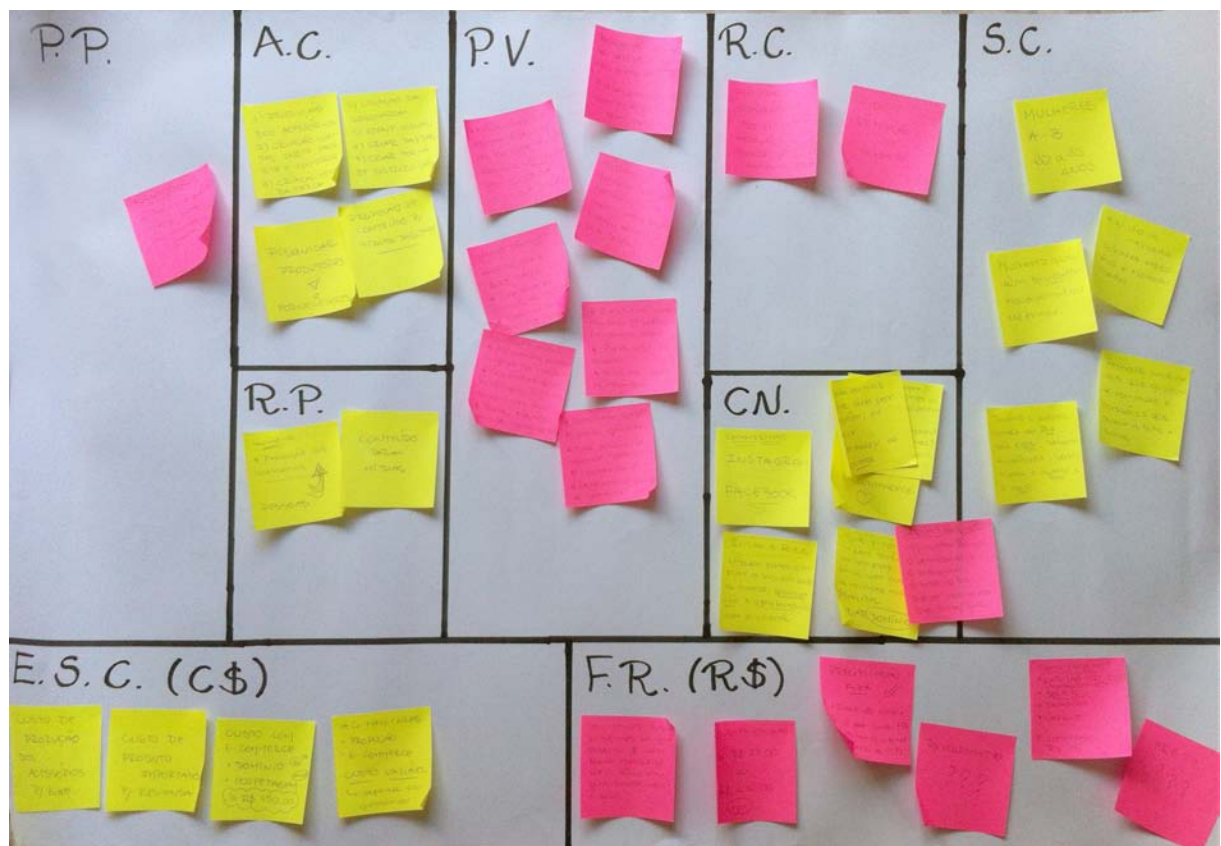
Figura 16: Estrutura de Custos *Made In Ipanema*



5. ANÁLISE FINAL DO QUADRO DO MODELO DE MODELO DE NEGÓCIOS

O *Business Model Canvas* utilizado para o planejamento e a construção do quadro do Modelo de Negócios foi fundamental para a construção do olhar amplo sobre a estrutura da *Made In Ipanema*. Ele facilita a análise voltada para cada área específica do empreendimento minimizando os eventuais problemas que possam ocorrer devido a falta de planejamento. Como já dito anteriormente o quadro facilita a análise sobre toda a empresa e sobre os seus principais setores, conforme ilustra a figura 17 mostrando o quadro final construído para a *Made In Ipanema*.

Figura 17: Quadro Final BMC *Made In Ipanema*



Através do quadro, foi possível analisar a fundo as necessidades do público-alvo, o que eles de fato esperam receber como proposta de valor, foi possível criar de forma consciente e eficaz os canais de relacionamento com cada um destes clientes, tornando a relação mais estreita entre marca e consumidor, fazendo com que mesmo antes do lançamento dos produtos a marca já possa criar uma identidade e uma afinidade com seus futuros clientes através de um meio totalmente online.

Foi possível também fazer uma boa análise da estrutura administrativa e financeira da empresa, que se não for bem moldada não é capaz de fornecer as condições mínimas necessárias para a entrega da proposta de valor. Os segmentos que ainda têm de se definir para clarear mais ainda a visão ampla sobre o modelo de negócios apresentado são as atividades-chave, onde ainda é necessária a captação de fornecedores e produtores, pois sem eles não há produto, portanto, não há venda nem fonte de receita para cobrir a estrutura de custos.

O próximo passo necessário para a viabilização do empreendimento, portanto, será a pesquisa intensa sobre fornecedores e produtores, reuniões, idas à feiras de artesanato espalhadas pelo país, visitas à costureiras e artesãos no Rio de Janeiro para que torne possível a produção de todos os acessórios desenhados e idealizados durante a fase de criação. Até lá, as redes sociais do Facebook e Instagram estarão funcionando diariamente, contribuindo com conteúdos interessantes relacionados ao *lifestyle* de quem anda de bicicleta e também à moda, saúde, bem-estar e meio ambiente. Assim, quando o produto finalmente estiver disponível para venda, o canal entre marca e produto já estará mais consolidado, a credibilidade em relação à marca estará maior e as chances de venda também aumentará.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O meu objetivo ao concluir o projeto final em Publicidade e Propaganda sempre foi o de poder aproveitá-lo profissionalmente de alguma forma. A *Made In Ipanema* já existia no papel desde o ano passado, 2013 quando ainda se chamava *Salt and Sand*. Algumas peças chegaram a ser produzidas, eu, juntamente com a minha mãe que sempre me ajudou em todo o processo, produzimos algumas camisetas e bolsas com o material que tínhamos, porém o projeto morreu quando eu decidi ir para a Califórnia e viver um tempo lá fora.

Hoje, um ano depois, após tudo o que eu vi e vivi no exterior, eu tive a coragem de tirá-lo da gaveta e coloca-lo em prática. O modelo *Business Model Canvas* é perfeito para jovens que sempre tiveram necessidade de empreender mas não sabem por onde e nem como começar. É um jeito leve e dinâmico de se esquematizar e desenhar toda a estrutura de uma empresa, seja ela de qual segmento for, em apenas um quadro colorido com Post-it's.

Durante o processo de criação do quadro, muitas ideias vieram na minha cabeça, algumas foram retiradas por não serem ideias tão boas mas muitas outras foram aproveitadas, ampliadas e elaboradas ainda mais. Atualmente, vejo a *Made In Ipanema* como uma marca com potencial para dar muito certo em um mercado que ainda é muito pouco explorado no Brasil. O mercado de *cycling* é enorme na Europa, por exemplo, França, Dinamarca e Amsterdam são as principais referências que encontrei durante a pesquisa para a criação da marca, na Europa, como mencionado anteriormente, já são produzidos mais bicicletas que carros e a proposta da minha *Made In Ipanema* é propagar esse estilo de vida aqui no Brasil também, que só proporciona benefícios.

A etapa de conceituação da marca com pesquisas pela Europa e nos EUA, mais precisamente na Califórnia, juntamente com o quadro do modelo de negócios proporcionou a criação de um empreendimento que não encontrei em nenhum lugar do Brasil. O objetivo era de lançar uma marca no Rio de Janeiro que fosse diferente de todas as outras já existentes e acredito que metade do caminho já foi percorrido, a outra metade, será percorrida em breve e poderá ser acompanhada de todas as redes sociais da *Made In Ipanema*.

Criar a *Made In Ipanema* e hoje conseguir visualizá-la no papel e já crescendo nas redes sociais e no site é um grande orgulho. Desde o processo de conceituação da marca me preocupei bastante com a sua estética pois este será o seu diferencial, além dos produtos. Penso que muitas vezes menosprezamos objetos que são muito úteis e importantes no nosso

dia-a-dia simplesmente por estarmos cansados da mesmice ou por este objeto já estar encostado tanto tempo em nossas casas a ponto de serem esquecidos. O meu grande objetivo ao lançar esta marca é poder ver pessoas retirando suas bicicletas enferrujadas das garagens e áreas de serviço, incentivando-as a reformarem suas *bikes*, tornando-as mais bonitas e o principal, conseguir fazer com estas pessoas expressem as suas identidades e personalidades através de suas bicicletas.

Como acontece já muito fortemente no ramo da moda no setor de roupas a ideia é que a *Made In Ipanema* traga a moda para este segmento pois as pessoas estão cada vez mais carentes de beleza, de cor, de amor e de mimos. O próximo passo, portanto, é buscar fornecedores e começar a produzir as peças piloto e os primeiros acessórios da marca *Made In Ipanema*. Esta será uma fase de muita experimentação, muita tentativa com erros porém muito mais acertos. É uma marca genuinamente carioca de Ipanema, com astral bom e que só quer tornar os seus consumidores mais felizes e de bem com a vida pois esta é uma só.

O objetivo é que os produtos sejam reconhecidos rapidamente pelos consumidores por serem bonitos, úteis e de boa qualidade e a medida que a marca for crescendo a ideia é começar a organizar eventos da *Made In Ipanema* até mesmo com outras marcas para incentivar o uso da bicicleta no Rio de Janeiro. Eventos envolvendo toda a atmosfera que a *Made In Ipanema* traz, com sustentabilidade, consciência ambiental, moda, estilo de vida, beleza e alegria.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sofia Esteves do. **Virando Gente Grande:** como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Gente, 2004.
- CAMPOS, Pablo T. **Novos modelos de negócio na indústria fonográfica:** um estudo exploratório sobre as gravadoras no Brasil. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.
- LAWRENCE, Barbara S; TOLBERT Pamela S. *Organizacional demography and individual careers: structure, norms and outcomes. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). Handbook of Career Studies.* Thousand Oaks: Sage, 2007.
- MAGRETTA, Joan. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 5, p. 86-92, May 2002.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 5, 751-775 May 2005.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. 6ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- LOMBARDIA, Pilar García *et al. Politicas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. IESE Business School – Universidad de Navarra – Documento de investigación DI-753.* Mai/2008. Disponível em: <http://www.iese.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf>. Acesso em: 10 abril 2014.
- TAPSCOTT, Don. **A Hora da Geração Digital:** Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- SHAFER, Scott M.; SMITH, H. J.; LINDER, Jane C. The power of business models. **Business Horizons**, Indiana, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SOUZA, Beatriz. Já se vende mais bicicletas que carros na Europa. *Exame.com*, São Paulo, 27 out. 2013. Disponível em: **<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/ja-se-vende-mais-bicicletas-que-carros-na-europa>**. Acesso em: 19 maio 2014.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 2., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2009.

http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/

VELOSO, Viviane. Acessórios para Bike. *Blog Museu do Crochê*. São Paulo, 15 out. 2010. Disponível em: **http://museudocroche.blogspot.com.br/2010_10_01_archive.html**. Acesso em: 19 maio 2014.

